



**Czy szkolenie można potraktować jako produkt dostępny na półce? Na ile istotna jest współpraca między dostawcą szkolenia a klientem i co wpływa na jakość wdrożenia? O tym, jak rzeczywistość biznesowa determinuje założenia szkoleniowe oraz czy istnieje coś takiego jak idealny produkt szkoleniowy rozmawiamy w ramach forum szkoleniowego.**

**Czym jest produkt szkoleniowy jako taki, co wchodzi w jego skład, jak to widzi dostawca szkolenia i jak to widzą klienci.**

#### **Sylwester Czarnecki:**

Dla mnie jako dostawcy szkoleń produkt jest odpowiedzią na pewną potrzebę klienta. Powtarzające się potrzeby czy trendy rynkowe pozwalają nam tworzyć swoistą bazę doświadczeń. Każdy klient jest jednak inny. Każdemu należy się adekwatne do jego sytuacji rozwiązanie. Do tworzenia propozycji szkoleniowej motywuje mnie sytuacja konkretnego klienta. Znalezienie luki między tym, jak jest, a tym, jak ma być, uważam za element kluczowy w projektowaniu rozwiązania. Jeśli w organizacji pojawia się refleksja, że czegoś brakuje, a za nią idea, że można to poprawić, działać sprawniej, to jest to dobry początek do zaplanowania szkolenia. Proponowane szkolenie jest więc zwykle wynikiem badania potrzeb, analizy tego, jak jest, skonfrontowanej ze stanem idealnym, czyli tym, jak ma być. Za proponowany produkt szkoleniowy jest swego rodzaju planem podróży pokazującym, jak przejść z punktu, w którym jesteśmy, do upragnionego celu. Doświadczony trener pełni w tej podróży rolę przewodnika, upewniając się, że wszyscy dotarli i są bezpieczni.

## Wdrożenie

#### **Paweł Radzikowski:**

Pierwszym i najważniejszym składnikiem jest analizowanie potrzeb i diagnozowanie luk rozwojowych lub, co równie ważne, wypełnianie poszczególnych szczebli kompetencyjnych w długofalowej strategii. Trzeba pamiętać, że w procesach rozwojowych w skali całej organizacji nie można spoglądać jedynie na operacyjne luki, ale przede wszystkim na długookresowy plan rozwoju i szeroki plan szkoleniowy. Patrząc z perspektywy struktury szkolenia i tego, czego się oczekuje od rynku szkoleniowego, to myślę, że ten poziom jest najistotniejszy. Bardzo często okazuje się, że szkolenie nie jest wcale rozwiązaniem, którego poszukujemy. Analiza potrzeb szkoleniowych nie może opierać się na funkcji zerojedynkowej, a taka często jest tendencja w analizach wewnętrznych. Jeśli mamy rozbudowane systemy szkolenia i rozwoju pracowników w dziale personalnym również zaczynamy od istniejącej potrzeby rozwojowej. Analizujemy tę lukę pod kątem spójności i komplementarności z celami biznesowymi, organizacyjnymi i szerokiej strategii. Na tym buduje się pewna macierz potrzeb.

#### **Dorota Sawicz:**

Szkolenie przede wszystkim musi trafiać w potrzeby organizacji, być dopasowane do jej problemów i celów, ale także kadr. W tej perspektywie myślę, że nie możemy, mówiąc o produkcie szkoleniowym, zapominać jednak o krótkoterminowych potrzebach. Oczywiście w szerokiej perspektywie rozwojowej duże organizacje posiadają strategię rozwojową, ale te bieżące operacyjne luki często przekładają się negatywnie na efektywność. Istotą jest tu diagnozowanie potrzeb. Ja wychodzę przede wszystkim od celów strategicznych, ale nie tylko długofalowych, także tych krótkoterminowych, np. rocznych. W tej perspektywie również trzeba zanalizować swoje potrzeby, dopasować do możliwości budżetowych i wdrożeniowych i wtedy od dostawcy wymagać skrojonego na miarę rozwiązania.

## czy produkt szkoleniowy

**Co powinno składać się na produkt szkoleniowy, na co warto przede wszystkim zwracać uwagę we współpracy z dostawcą, czy istnieje idealna recepta i model wdrożenia?**

#### **Sylwester Czarnecki:**

Dla nas jako dostawców szkoleń sytuacją idealną jest wzajemna otwartość w relacjach z klientem. Oczywiście otwartość nie bierze się znikąd. Ważnym zadaniem jest zdobycie zaufania klienta. Głównym celem naszych działań jest zaspokojenie potrzeb klienta. Możemy to osiągnąć tylko wówczas, gdy klient otwarcie nam o nich powie lub pozwoli zbadać. Jeśli nie ma zaufania, nie ma też rozwiązania adekwatnego do potrzeb. Trudno mówić o jednym modelu współpracy z klientem. Inaczej przebiega współpraca z menedżerami, którzy mają konkretne cele na przyszły miesiąc czy przyszły kwartał, a inaczej z działami HR, które pracują na rzecz swoich klientów wewnętrznych. Zwykle to dział HR jest naszym partnerem po stronie klienta. Od niego dowiadujemy się, co firma chce robić za trzy, pięć lat. Z mojego doświadczenia wynika, że działy HR oczekują od firm szkoleniowych wsparcia w realizacji długoterminowych strategii. Współpraca z menedżerami funkcjonalnymi, którzy w danym okresie potrzebują zrealizować określone cele, np. poprawić wyniki sprzedaży, realizowane projekty szkoleniowe są konsekwencją realizacji strategii krótkoterminowych. Proponując konkretne działania, staramy się uwzględnić potrzeby i oczekiwania naszych partnerów.

#### **Paweł Radzikowski:**

Z mojego punktu widzenia wdrożenie musi być maksymalnie szyte na miarę, czyli dopasowane do specyfiki organizacji, struktury organizacji, kultury sposobu komunikowania się, specyfiki zespołów i wykonywanej przez nie pracy. Z kolei jeśli chodzi o dostawcę, to rzeczywiście musi być dla nas partner pod względem merytorycznym, kompetencyjnym i pod względem zaufania. Musimy wiedzieć, że jeśli pojawią się problemy w zakresie organizacji wewnętrznej, to nie zostaną źle wykorzystane. Wielką pomocą jest też poszerzona diagnoza potrzeb wdrożeniowych, trzeba jednak pamiętać, że nie każda firma szkoleniowa jest w stanie dostarczyć taki serwis, np. spotkać z grupą focusową wybranych osób, porozmawiać z ich szefami, przedyskutować omawiany problem i projektowane cele szkolenia.

**Jak strukturyzować produkt szkoleniowy w czasie recesji, aby zachować wysoką jakość i być konkurencyjnym cenowo, czyli dostarczać firmie realną perspektywę zwrotu inwestycji poniesionej na szkolenie?**

#### **Sylwester Czarnecki:**

To podejście czysto biznesowe, które ja akurat lubię i z którym się zgadzam, ale nie zapominajmy, że nie tylko w branży, również wśród klientów spotyka się ludzi, którzy stawiają na event, a wyniki i trwałość zmian kompetencyjnych mniej ich interesują. Chodzi o to, żeby pracownicy lub uczestnicy mówili, jak było fajnie na szkoleniu. Popatrzmy na to z punktu widzenia trenera. Trenerzy są oceniani przez reakcję uczestników. Ci z bogatszym i efektywnym warsztatem są lepiej oceniani niż ci, którzy stawiają na czystą edukację i pompowanie wiedzy do głów szkolonych. Takie szkolenia często oceniane są jako nudne. Z drugiej strony, zgadzam się, że kryzys to zmienia. Ostatnio zadałem pytanie klientowi: „Masz ostatnie 15 tys. zł – na jaką firmę szkoleniową przeznaczysz te pieniądze, na taką, która faktycznie gwarantuje podniesienie kompetencji pracowników przekładających się na wynik, czy na taką, z którą będzie miło?”. Odpowiedź jest prosta.

#### **Dorota Sawicz:**

Bardzo ważną rzeczą jest wymiana informacji i obopólne zaufanie. Kiedy spotykam się z wybraną przez mnie firmą, postrzegam ją partnersko i nie mam oporów przed wymianą informacji. Często spojrzenie z zewnątrz rzuca zupełnie nowe światło na mało zauważane luki, które przekładają się na całość firmy. Na etapie takiej otwartej analizy możemy zbudować sobie szkolenie szyte na miarę, które będzie maksymalnie trafiało w potrzeby firmy. Idealny dostawca szkoleń dedykowanych to taki, który potrafi na podstawie różnego rodzaju wywiadu zdiagnozować moje potrzeby, wnosi pewien nowy aspekt, nowe spojrzenie.

#### **Paweł Radzikowski:**

Widać zdecydowany trend na rynku, że firmy szkoleniowe przekształcają się powoli z firm często oferujących produkty standardowe do etapu, w którym oferowany jest produkt ściśle ustrukturyzowany, dopasowany do zbadanych potrzeb. Jeżeli to ma być stukturyzowane wdrożenie, dopasowany produkt, wtedy jedno bez drugiego, czyli analiza bez szkolenia, nie jest w stanie funkcjonować. Patrząc z perspektywy tego, że w tym okresie budżety firm są dużo mniejsze,



# Wdrożenie czy produkt szkoleniowy

## Dorota Sawicz:

W momencie ograniczenia budżetu nie ma miejsca na nietrafione szkolenie, zatem analiza jest najważniejsza w strukturze szkolenia. Ważna jest też wspierająca rola działu HR w organizacji, tak aby była realnym wsparciem dla całego procesu. Miło wydawało się pieniądze na nowe wdrożenia w czasie prosperity, ale w czasie recesji chcielibyśmy, żeby każdy proces był optymalnie wykorzystany do celów rozwojowych. Dostawcę szkolenia powinno się zatem wspierać także wewnętrznie. Szkolenie może też wspierać już istniejący proces. Czasami określamy potrzebę szkoleniową, spotykamy się z dostawcą szkoleń i po analizie wdrożenia i jego celów okazuje się, że część tego procesu już realizujemy wewnętrznie, szkolenie czasami jest tylko uzupełnieniem. Dedykowane wdrożenie i aktywna współpraca z dostawcą szkolenia to pewien łącznik z działaniami podejmowanymi na bieżąco.

Jeśli chodzi o produkty standardowe natomiast one nie znikną z rynku. Zwłaszcza w mniejszych firmach będzie zapotrzebowanie na szkolenia narzędziowe pasujące do każdej organizacji, np. sposoby rekrutacji, prawo pracy itp. Tutaj nie ma konieczności dopasowywania oferty, wystarczy, że klient będzie kierował się np. renomą dostawcy, referencjami, rekomendacją.

a wszyscy patrzą nam dwa razy na ręce, zanim wydamy każdą złotówkę, to właśnie ten etap analizy jest tym bardziej ważny. Im mniej poświęcimy czasu na analizowanie i zaplanowanie procesów szkoleniowych dla pracowników, tym on będzie mniej efektywny i mniej skuteczny. Tak naprawdę im więcej czasu i wysiłku wkładamy w analizę, w dyskusję z menedżerami, aby wybrać te najbardziej priorytetowe obszary, którymi się zajmiemy i bardzo dogłębnie je przeanalizować w celu zidentyfikowania rzeczywistych celów i potem przełożenia tych celów na konkretne narzędzia, tym większa gwarancja skuteczności. Nie każda organizacja jest gotowa na taką analizę, innej wystarczy gotowy produkt, ale dla dojrzałych struktur produkt prawidłowo zdiagnozowany i sturkturyzowany jest najlepszym rozwiązaniem. Żeruje się na części organizacji, które są nieświadome ich słabości merytorycznej. Tutaj pojawia się jednak problem, że może być wesoło i fajnie, jak jest koniunktura, ale jak przychodzi kryzys, to cała branża odczuwa go na własnej skórze, dlatego że firmy, które wysyłały ludzi na takie imprezy, pierwsze przytną wydatki, bo nie rozumieją tak naprawdę, do czego służą szkolenia.



## W debacie forum szkoleniowego firmy Door i „Personelu Plus” udział wzięli:

### Paweł Radzikowski

head of HR business partners team, Departament Rozwoju Organizacji BRE Bank SA

### Dorota Sawicz

HR manager, Luxmed

### Sylwester Czarnecki

key account manager, Door Poland



Po ludzku o finansach  
[www.bankier.pl](http://www.bankier.pl)

Paulina, reklama e-mail: reklama@firma.bankier.pl

**Bankier.pl**  
POLSKI PORTAL FINANSOWY